

**Séance régionale d'information
2016**

**„La collaboration est la clé de la
réussite – Les autorités scolaires et les
directions d'école en route vers une école
de qualité“**

**Jeudi 8 septembre 2016,
17h15–19h15
CIP / Tramelan**

Exposé du Conseiller d'Etat
Bernhard Pulver, Directeur de
l'Instruction publique du canton de
Berne

Grundlagen für dieses Referat: Referate
Regionale Veranstaltungen 2016 im
deutschsprachigen Kantonsteil

ERZ2DB-#755007-v1-

Referat_PUL_autorités_directions_Veranstalt_Tramelan_2016.docx

Mesdames et Messieurs les représentants
des autorités scolaires

Mesdames et Messieurs les directrices et
les directeurs d'école

(Introduction)

C'est pour une fois en automne et non, comme d'habitude, au printemps que j'ai le plaisir de vous rencontrer.

Le calendrier de la mise en œuvre du Lehrplan 21 l'a imposé.

Bien sûr, ce plan d'études ne vous concerne pas.

Quoique, de manière indirecte, peut-être ...

Il serait en effet envisageable de soumettre à la discussion dans la partie francophone quelques-unes des réflexions qui sont sorties des travaux de la mise en place du Lehrplan 21.

Après tout, il est bien possible que des idées venant d'une communauté linguistique puissent être mises à profit dans l'autre.

Sans contrainte, bien sûr.

Ça sera à discuter de manière ouverte, dès cet hiver, dans le respect de la culture et des équilibres scolaires propres à la partie francophone.

Mais venons-en au thème central que je souhaitais discuter cette année.

Je ne voulais pas vendre la mèche à l'avance, en parlant de ce sujet en primeur ici, à Tramelan, au printemps déjà.

C'est pour cette raison que le glissement de calendrier imposé par le Lehrplan 21 vous a finalement aussi concernés.

Ce thème, c'est celui de la collaboration entre commissions et directions d'école.

Ou, dit autrement, la question d'une **conduite des écoles en partenariat.**

Chacun dans son rôle.

Chacun dans son cadre de compétences et de responsabilités.

J'aimerais m'entretenir de cette question avec vous, mais pas en termes de structures. La loi définit suffisamment ces aspects-là.

Vous les connaissez d'ailleurs et je sais que vous vous engagez toutes et tous énormément pour votre école.

Je vous en suis **extrêmement reconnaissant** et il me tient à cœur de le souligner !

Vous le savez, je suis juriste.

Mais je sais, comme vous, que dans le travail que vous effectuez pour votre école, une part de l'essentiel échappe aux règlements.

Montesquieu l'avait souligné : il y a les lois, mais il y a aussi l'esprit des lois. Nous pouvons ajouter qu'il y a également celles et ceux qui les vivent.

J'aimerais donc discuter la chose en termes de « facteurs humains » ou de « facteurs soft », comme on dit en franglais.

Je parlerai, en tout cas dans un premier temps.

Mais je tiens aussi à **vous donner la parole**, à vous entendre, à débattre avec vous et à dégager ensemble des potentiels de développement pour la suite.

Commençons peut-être par décrire ce qu'est, aujourd'hui, la conduite d'une école.

La conduite d'école: un développement issu de l'agenda politique

La conduite des écoles n'a pas de tous temps été ce qu'elle est aujourd'hui.

On parle aujourd'hui „d'écoles dirigées“.

On désigne ainsi une forme d'organisation pédagogique des écoles avec une direction forte, qui assume des responsabilités pédagogiques, décisionnelles et organisationnelles étendues.

Une direction professionnalisée, bénéficiant d'une formation spécifique ciblée.

Le chemin a été long pour en arriver là.

Partant du directeur en tant que ***primus inter pares***, **co-opté par ses pairs** pour assumer quelques tâches d'organisation, on en est arrivé **au directeur ou à la directrice d'aujourd'hui**, dans sa responsabilité de conduite de l'école, son rôle de supérieur hiérarchique et, de facto,

de chef des enseignantes et des enseignants.

La Loi sur l'école obligatoire de 2008 fixe ce rôle, définit ces compétences et ces responsabilités.

Elle fixe également les compétences des commissions et des autorités scolaires.

Elle répartit les rôles aussi clairement que possible :

- A la direction d'école, la conduite pédagogique et opérationnelle.
- A la commission, la conduite stratégique, l'ancrage local et la représentation politique.

Je suis personnellement persuadé de la justesse de ce développement.

A priori, cette répartition semble claire.

Vous savez cependant comme moi que **la démarcation entre stratégique et opérationnel** n'est pas toujours aussi simple.

Premier point.

Vous savez aussi qu'il n'est pas toujours facile, pour les enseignantes et les enseignants, d'accepter une directrice ou un directeur qui soit leur chef direct, un chef qui se trouve à proximité immédiate et qui a souvent été un ancien collègue.

C'est un deuxième point.

Mais précisons peut-être la répartition actuelle des compétences, avant de revenir à ces deux points.

La répartition actuelle des compétences

Les compétences des directions d'école ont été renforcées.

Elles couvrent :

- La conduite pédagogique.
- La représentation de l'école et la communication vers l'extérieur.
- Les visites en classe et l'évaluation de l'enseignement.

- La mise en œuvre des bases légales et des décisions de la conférence du corps enseignant.
- Les rapports à faire à la commission scolaire sur le déroulement des choses et les évènements particuliers dans l'école.
- La responsabilité en termes de conduite administrative et organisationnelle.

Le **renforcement des directions** est allé de pair avec une **réduction des compétences des autres organes**.

Les commissions accompagnent la direction et s'assurent de la qualité et du développement de l'école.

Mais elles n'ont **plus aucune tâche opérationnelle** et n'interviennent plus de manière directe dans l'école.

L'inspectorat conseille, accompagne l'école au travers des procédures de controlling et assure l'égalité des chances.

Mais il **a abandonné la responsabilité pédagogique** à la direction d'école.

Je tiens à le répéter : ça paraît clair, mais la réalité concrète n'est pas toujours aussi simple.

Il y a nécessairement **des zones grises** et **des surfaces de frottements**, qui sont sources de possibles tensions.

J'aimerais creuser cet aspect et revenir aux deux points évoqués tout à l'heure.

Je parlerai ensuite de quelques principes de conduite qui me guident dans les situations similaires que je rencontre dans mon activité politique et de direction de l'instruction publique.

Direction pédagogique et conduite du personnel enseignant
--

La direction d'école doit en permanence avoir à l'esprit le développement et les objectifs globaux de son école.

Cette vue globale s'oppose au regard plus unilatéral de chacune et de chacun des enseignants.

Il importe de trouver un équilibre entre deux nécessités divergentes.

- Entre, d'une part, les **espaces de liberté pédagogique** à laisser aux enseignantes et aux enseignants.

Bénéficier de marges de manœuvre est une caractéristique de leur métier.

C'est même un de ses attraits.

Mais c'est **avant tout une nécessité** pour le développement et la qualité de l'enseignement.

La direction d'école doit respecter ce besoin de liberté pédagogique.

- D'autre part, pour fonctionner de manière harmonieuse, l'école doit pouvoir se baser sur une **ligne pédagogique commune**.

L'école doit être perçue par les élèves, leurs parents et les autorités comme un corps cohérent, où ce qui est dit est

fait et ce qui est fait correspond à ce qui est dit.

La direction doit dégager et faire partager cette ligne globale de conduite. Et elle ne peut guère le faire autrement que dans le style qui lui est propre.

Ces nécessités divergentes sont une possible source de tension.

Vous venez de l'entendre : je reviens encore et toujours sur l'idée d'**espaces de liberté**.

- Des espaces de liberté laissés aux écoles pour développer leur ligne pédagogique.
- Des espaces de liberté laissés aux communes pour définir leur ligne stratégique.
- Mais aussi des espaces de liberté accordés aux enseignantes et aux enseignants pour développer leur

enseignement.

Je suis intimement persuadé que ces espaces de liberté sont nécessaires si on veut des écoles et un enseignement de qualité.

Mais concéder des espaces de libertés ouvre nécessairement **des champs de tension** et recèle forcément un potentiel de conflit. C'est inhérent à la chose et ça ne peut pas être évacué. Le nier serait malhonnête.

Champ de tension, pour la direction d'école, avec le corps enseignant.

Mais aussi champ de tension pour la direction avec les membres de la commission ou de l'autorité scolaire locale.

Des professionnels face à des amateurs?

Les directrices et les directeurs d'école sont au bénéfice d'une formation spécifique. Ce

sont des professionnels de l'enseignement, de la pédagogie et de la conduite d'école.

On entend parfois le reproche que ces professionnels seraient conduits par des amateurs.

C'est à la fois juste et faux.

Certes, les membres de l'autorité scolaire ne sont en général pas des professionnels de l'école.

Mais ils apportent leur professionnalité spécifique et leur expérience politique propre.

Il faut reconnaître et exploiter cette richesse.

Les regards portés sur les situations sont différents, mais ils peuvent se fédérer et se renforcer.

Ils peuvent amener à des solutions qui n'auraient pas été envisagées seul, par un seul des partenaires.

L'union des forces permet aussi de faire accepter par les autorités supérieures,

commune ou canton, des décisions qui, sinon, ne seraient peut-être pas passées.

Il est probable que tout ne se déroule pas toujours sans frictions.

Il se peut qu'un membre d'une commission scolaire souhaite se mêler à l'opérationnel.

Il se peut qu'une direction d'école n'accepte pas d'être conduite par sa commission.

Dans les deux cas, le conflit est alors programmé.

Il importe, dans de tels cas, que vous discutiez ensemble de la répartition concrète des rôles.

Cette discussion ne peut pas être évitée, parce que **vous avez ensemble la responsabilité** de votre école.

Des aides existent pour conduire cette clarification.

On peut se baser

- sur les descriptifs de poste,

- sur l'article 88 de la LEO (Loi sur l'école obligatoire),
- sur les diagrammes explicatifs développés par la section francophone de l'Office de l'école obligatoire, du conseil et de l'orientation
- et sur les descriptifs détaillés développés par cet office pour clarifier les choses.

Il est aussi possible de faire appel à l'inspectorat, celui du cercle scolaire de votre école ou, selon le cas, celui d'un cercle scolaire voisin.

Mais cette discussion doit être menée. Glisser la chose sous le tapis n'est ni une option, ni une stratégie durable.

Dans pratiquement tous les cas de conflits, que ce soit dans une classe, au sein de l'école, avec la commission ou avec la commune, il y a, à la base, un problème de communication.

Les choses n'ont pas été dites de manière explicite.

Ou elles ont été dites, mais mal comprises.

L'émetteur du message n'a pas vérifié que son message avait bien été compris.

Le récepteur n'a pas vérifié si ce qu'il avait compris était bien ce qui avait été dit.

C'est pour moi simple à dire, mais ça n'est pas toujours simple à faire. Toutefois, la bonne communication reste la pierre angulaire d'une bonne collaboration.

Cette bonne collaboration, vous la voulez toutes et tous, parce que vous voulez le bien de votre école et de ses élèves.

<p>Un service d'ombudsmann, comme médiateur en cas de conflit ?</p>
--

La question de la mise en place d'un service d'ombudsmann, c'est-à-dire d'un service de médiation en cas de conflits, a été mise sur la table de diverses manières ces derniers temps.

Un service auquel faire appel par exemple en cas de divergence entre direction d'école et autorités scolaires, pour clarifier les choses.

Un ombudsmann peut entendre les parties en conflit, rappeler les règles existantes et émettre des recommandations.

Il ne peut pas dire qui a tort ou raison, ni émettre un jugement ni, a fortiori, formuler une décision.

Et ce même si certains le demandent et le souhaiteraient.

Il revient encore et toujours aux seules autorités de la place de prendre les décisions.

Un service d'ombudsmann peut entendre, rappeler les règles et émettre des recommandations.

C'est toutefois d'ores et déjà une fonction assumée par les inspecteurs et les inspectrices scolaires.

Ces personnes ont une grande expérience. Elles sont à même de répondre aux sollicitations les plus diverses.

Elles n'interviennent pas dans les décisions d'engagement ou de suivi des engagements du personnel. Elles peuvent donc prodiguer leurs conseils en toute liberté dans ce type de situations, souvent particulièrement délicates.

Au besoin, il est possible de faire appel à l'inspecteur d'un autre cercle que celui de l'école.

Nous réfléchissons actuellement à cette question d'ombudsmann.

Mais je tiens à rappeler les services que peuvent rendre les inspecteurs, avant de créer un nouvel organe.

La multiplication des organes et des partenaires ne simplifie que rarement les choses.

Je serais heureux d'entendre votre avis à ce propos, dans la discussion, tout à l'heure.

Mais avant cela, j'aimerais encore relever trois principes de conduite qui me guident dans les champs de tension que je rencontre, forcément, dans mon activité politique et de direction de l'Instruction publique

Des principes de conduite transférables pour les directions d'école et les autorités scolaires?

Comme toute tâche de conduite, votre tâche de directrice ou de directeur d'école est complexe et exigeante.

Il en va de même pour les membres des commissions scolaires, qui s'engagent pleinement dans un champ de questions qui ne relèvent pas de leur activité professionnelle.

Et qui le font sur leur temps libre, ce qui mérite d'être relevé avec une gratitude toute particulière !

Conduire une école est complexe et exigeant, mais c'est aussi fascinant et

stimulant. Une école, ça n'est pas n'importe quelle organisation. Ça ne se conduit pas exactement comme n'importe quelle entreprise.

Dans mon travail, mais je l'attends aussi des cadres de la Direction de l'instruction publique, je me laisse guider par trois principes :

- **intelligibilité,**
- **lien et appartenance** et, finalement,
- **octroi de marges de manœuvre.**

Ça demande quelques explications.

a) intelligibilité

Pour conduire, il faut être intelligible, il faut être bien compris.

On en revient à la communication, déjà évoquée tout à l'heure.

- Ce que je dis est-il bien compréhensible pour les membres de ma commission ?
Trop de jargon ?
Trop de sous-entendus ?
Une perspective trop unilatérale ?

Est-ce que je vais chercher mes interlocuteurs là où ils sont, avec leur arrière-fond propre ?

- Que veut exactement la commission d'école ? Qu'attend-elle de moi ? Que veut-elle pour l'école ?

Après tout, chacun de ses membres a aussi réfléchi à la question que je veux traiter.

Chacun l'a fait sous son angle et de son propre point de vue.

Chacun veut le bien de l'école.

- Suis-je suffisamment attentif aux réactions, à la tonalité dans les prises de parole ?

Il me faut chercher à comprendre véritablement ... et ne pas penser trop rapidement avoir bien compris.

- Il me faut expliquer le pourquoi, la finalité, le sens de ce que je veux ou de ce que je propose et ne pas rester dans l'implicite.

- Est-ce que j'accepte la critique, les questions ou les doutes qui sont formulés ?

Tout cela paraît banal et évident. Mais on se doit de constater que de très nombreux conflits naissent de malentendus et de problèmes de communication.

Trop souvent, on n'a pas essayé d'envisager la chose avec les lunettes de l'autre.

C'est peut-être banal à dire, mais je pense qu'il faut le dire quand même et bien insister sur ce point.

b) lien et appartenance

Les psychologues et les spécialistes des neurosciences le soulignent assez : le besoin d'appartenance et son contraire, la peur de l'exclusion, mais aussi l'envie de satisfaire les attentes posées et son contraire, la peur de décevoir, sont des moteurs extrêmement puissants.

Des moteurs d'action respectivement, pour leurs contraires, des sources de blocage.

Cela vaut pour chacun. Il s'agit donc de prendre cet état de fait en compte.

- En faisant preuve d'une attitude positive dans ses attentes, pour renforcer ses partenaires – élèves, enseignants, directrice ou directeur d'école, membre de la commission scolaire.
- En accordant son soutien et son appui.
- En acceptant l'erreur, la sienne comme celle des autres, pour en tirer les enseignements qui permettront d'aller plus loin.
En ne cherchant la perfection pour soi, et en ne l'attendant des autres.
- En établissant des relations interpersonnelles avec les membres de sa commission d'école et,

récioproquement, avec la direction d'école.

- En développant un sentiment d'appartenance : „nous sommes embarqués ensemble“.
- En faisant preuve d'estime et en témoignant son estime.
- En ayant confiance, parce que l'autre veut aussi que ça aille.

Il y a des cercles vicieux.

Mais il y a aussi des cercles vertueux.

La confiance accordée et l'estime témoignée renforcent et se renforcent en retour.

Il arrive évidemment qu'on se casse le nez, une fois ou l'autre. Mais le prix à payer dans ces exceptions n'est rien en regard de ce qui peut être gagné par une attitude positive, dans l'écrasante majorité des cas où cette attitude est payée en retour.

On a en général affaire à des gens bien intentionnés et qui veulent comme nous que les choses aillent bien.

C'est en tout cas mon credo profond.
Cette attitude m'a souri bien plus souvent qu'elle ne m'a nuit.

c) l'octroi de marges de manœuvre

Et puis il y a ce troisième aspect : chacun doit sentir qu'il dispose de marges de manœuvre, qu'il peut agir sur les résultats, qu'il contribue à les façonner et que sa manière de procéder est respectée.

N'être qu'un simple rouage dans un grand mécanisme, n'avoir qu'à accomplir les choses exactement comme c'est imposé, ça n'est motivant pour personne.

Les personnalités sont diverses. Cette diversité mérite le respect.

On peut faire ensemble, on est alors plus forts que si chacun se barricade dans son pré carré.

On peut conduire de manière participative, ce qui ne veut pas dire qu'on oublie les responsabilités et les hiérarchies, pour sombrer dans un souk de démocratie débridée.

Entendre les avis.

Les analyser de manière sérieuse.

Expliquer le résultat et la décision.

Je me laisse guider par ces principes, j'imagine qu'ils sont transférables.

En résumé et en conclusion :

Conduire une école et diriger un corps enseignant n'est pas une tâche de conduite tout à fait quelconque.

La formation est fondamentalement un „métier de l'humain“.

Elle se joue toujours dans un triangle de

relations entre l'enseignant ou l'enseignante, les élèves et leurs parents.

La relation est au centre.

Les enseignantes et les enseignants sont de fortes personnalités. C'est nécessaire pour conduire jour après jour des groupes d'élèves, dans leur classe.

C'est nécessaire pour faire face et tirer parti de situations toujours différentes, avec des élèves et des classes à la dynamique toujours changeante.

Ce triangle de conduite entre enseignant, élèves et parents se retrouve encore entre direction d'école, commune ou commission scolaire et canton.

La direction d'école et la commission scolaire doivent agir dans la complexité découlant de ces deux faisceaux de relations.

La direction d'école et la commission scolaire doivent s'y retrouver et s'y positionner, chacun dans son rôle.

Ce sont des tâches que chacun va effectuer dans le style qui lui est propre.

Bien des styles sont possibles.

Mais il me semble que tous gagnent à prendre en compte les trois principes que j'ai relevés: être intelligible, soigner le lien et l'appartenance et concéder des marges de manœuvre.

Chères directrices, chers directeurs d'école

Chers membres des commissions et des autorités scolaires

Vous êtes les uns, les unes et les autres importants, **ensemble**, pour votre école.

Pour que les choses se passent bien pour vos élèves, comme pour les enseignantes et les enseignants.

Je ne le dirai jamais assez : merci pour votre travail et votre engagement !

Je vous remercie pour votre attention.

Thèmes de discussion:

- information / communication

- compétences des personnes en charge
(direction d'école / commission scolaire)
- services mis à disposition par les inspecteurs

Quelles sont les expériences des participants?

Comment se situent-ils face aux principes de conduite décrits ?

Où voient-ils des potentiels de développement?